



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية

إعداد

د. / أحمد بن محمد الزاندي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية الدراسات العليا التربوية- جامعة الملك عبدالعزيز

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٦ – أكتوبر ٢٠٢١

---

---

## الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية

د. / أحمد بن محمد الزاندي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية الدراسات العليا التربوية - جامعة الملك عبدالعزيز

الملخص:

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة ومستوى وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٧) معلمًا، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واستخدمت ثلاثة أدوات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحاكاة جده لسلوك القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئيًا العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأصيلة، سلوك المواطنة التنظيمية، الدعم التنظيمي المدرك.

### Abstract:

The current study sought to identify the mediating role of perceived organizational support in the relationship between the practice of authentic leadership behavior among secondary school leaders in Jeddah Governorate and the level and behavior of organizational citizenship among teachers, and the study sample consisted of (437) teachers, who were chosen by the stratified random method. To achieve the study objectives, the study relied on the descriptive approach, with its two kinds: survey and correlative. In addition, three tools were used for data collection. The results of the study showed that the level of practice of authentic leadership behavior by high school leaders in Jeddah governorate from the teachers' point of view came to a large degree, and that the level of organizational citizenship behavior among teachers came to a large degree. The results revealed that there is a positive and statistically significant correlation at the level (0.01) between the degree of practicing the authentic leadership behavior among secondary school leaders and the level of organizational citizenship

---

behavior among teachers. The results of the study indicated that the perceived organizational support partially mediates the relationship between authentic leadership behavior and organizational citizenship behavior.

**Key words:** Authentic leadership, Organizational citizenship behavior, Perceived organizational support.

## المقدمة

تحل القيادة أهمية خاصة في تحسين وتطوير أداء المنظمات بشكل عام، وتتأكد أهميتها في المنظمات التعليمية التي تُعنى بتجويد مخرجات العملية التعليمية، وتلبية متطلبات المجتمع ومواكبة المستجدات والمتغيرات، ولأهمية الممارسات القيادية أظهرت الدراسات الحديثة مصطلحات وأنماطاً متعددة للقيادة الإيجابية كالقيادة التحويلية، والأخلاقية، والخادمة، والموزعة وغيرها. ويرى أفوليو وجاردنر (٢٠٠٥) Avolio and Gardner بأن جهود الباحثين في إيجاد نمط شمولي للقيادة الإيجابية أدى لبزوغ مفهوم جديد للقيادة هو القيادة الأصيلة، والذي يعد مرتكزاً للقيادة الإيجابية كالقيادة التحويلية، والكريزماتية، والأخلاقية، والخادمة.

ويصف نجم وعشري والنجار (٢٠١٥، ص ٢٩١) القيادة الأصيلة بأنها "نمط قيادي يتصرف وفقاً للقيم والمبادئ التي يؤمن بها، لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة وكسب ثقة مرؤوسيه في إطار من الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي". وفي هذا السياق يرى كيتس ومانفرد (2006) Kets & Manfred أن القيادة الأصيلة تعد النمط القيادي الأمثل والمناسب للمدارس في ضوء المعطيات المعاصرة؛ لما يعكسه من مضامين تقوم على القيم والمبادئ والنزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية، إضافة إلى تأثيره الإيجابي على سلوكيات وممارسات المعلمين بما يحفزهم لإطلاق قدراتهم الكامنة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعد التعريف الذي قدمه ولمبا وآخرون (Walumbwa et al. (2008, p.243 للقيادة الأصيلة الأكثر شيوعاً الذي تضمن أبعاد القيادة الأصيلة إذ عرفوه بأنه "نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية.

وتباينت الدراسات في تحديد أبعاد القيادة الأصيلة فنموذج أفوليو وجردنر (2005) Avolio & Gardner حددها في ستة أبعاد هي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، المعالجة

---

المتوازنة، القيم الأخلاقية، شفافية العلاقات، السلوك الأصيل. بينما اقتصر نموذج مازوتس وسلاوينكسي (2007) Mazutis & Slawinski على أربعة أبعاد تمثلت في: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات. في حين حددها جورج وسيمز وماكلين وماير (2007) George, Sims, McLean & Mayer في خمسة أبعاد هي: القيادة بالقلب، القيم، فهم الغرض من القيادة، بناء العلاقات، الانضباط الذاتي. ويرى سنكلير (2010) Sinclair أن أبعاد القيم الأصيلة خمسة أجملاً في: الحب، والقيم، والغاية، والعلاقات الإنسانية، والانضباط الذاتي. ويعد النموذج الذي وضعه ولما وآخرون (2008) Walumbwa et al الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في الدراسات التربوية، والذي تبنته الدراسة الحالية في قياس وتوصيف القيادة الأصيلة، ويحددها هذا النموذج في أربعة أبعاد:

#### أولاً: الوعي الذاتي Self Awareness:

يرى أفوليو وجردنر (2005) Avolio & Gardner أن الوعي الذاتي يعكس مدى فهم القائد وإدراكه لنقاط القوة والضعف لديه، واستشعاره للهدف الذي يسعى إليه، وما يحمله من قيم ومعتقدات ودوافع، ويضيف ولما وآخرون (2008) Walumbwa et al. أن الوعي الذاتي لدى القائد يتضمن نظرة الأتباع لقدراته وسماته القيادية وتأثيره عليهم في بيئة العمل. ويمكن القول بأن الوعي الذاتي لدى قائد المدرسة يكمن في إدراكه لما يتمتع به من نقاط قوة ومعرفة بما لديه من نقاط ضعف، ووعي بطبيعة المتغيرات والتحديات التي تواجه المدرسة؛ مما يجعله قادراً على صقل مهاراته وتطوير ممارساته من خلال تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف.

#### ثانياً: شفافية العلاقات Relational transparency:

إن تحلي القائد بالشفافية في العلاقات له أثر إيجابي يعزز من الثقة بين القائد والأتباع عندما يفصح بوضوح عن المعلومات والمشاعر، ويعبر بصدق عن المواقف فالقائد الأصيل كما يراه ساجنك وكروز (2017) Sagnak & Kuruoz يتيح مشاركة المعرفة، ويعبر عن آرائه ومواقفه بصدق، ويشجع الأتباع على الانفتاح والتعبير عن مشاعرهم؛ مما يخلق مناخاً يتسم بالثقة، ويصف ولما وآخرون (2008) Walumbwa et al شفافية العلاقات بتقديم القائد لنفسه للآخرين بصورته الحقيقية من خلال الإفصاح الذي يشمل الاعتراف بالأخطاء. وتتلخص شفافية العلاقات لدى قائد المدرسة في بعدين أولهما يتعلق بالقائد نفسه من خلال الإفصاح عن دوافعه

---

ومشاعره الحقيقية، والثاني بناء ثقة بينه وبين المعلمين تقوم على الإفصاح عن المعلومات وتبادلها معهم.

### ثالثًا: المنظور الأخلاقي الداخلي **Internalized Moral Perspective**:

يجسد المنظور الأخلاقي الداخلي النزاهة السلوكية، فهو يعبر باختصار عن التوافق بين القيم والممارسات (Walumbwa et al.,2008). ويتجلى المنظور الأخلاقي فيما يحمله القائد من قيم ومعتقدات توجه سلوكياته وممارساته الأخلاقية مع الآخرين (أفوليو وآخرون، 2009، Avolio et al., ويعتمد القائد الأصيل على القيم الأخلاقية في مواجهة الضغوط الجماعية، والتحديات التنظيمية، فاتخاذ القرارات والممارسات التي يبديها القائد الأصيل تتوافق مع قيمه ومعتقداته (ولمبا وآخرون،2008، Walumbwa et al. )، ويولي هذا البعد الجانب الأخلاقي لقائد المدرسة ما يعني أن سلوك قائد المدرسة وممارساته تحكمها القيم والمعتقدات التي يؤمن بها؛ لتكون هذه الممارسات متوافقة مع القيم السامية والمثل العليا.

### رابعًا: المعالجة المتوازنة **Balanced Processing**:

ويعرّف دارفيش ورزاي (Darvish and Rezaei(2011) المعالجة المتوازنة بأنها العملية التي تدرس وتقيم الإيجابيات والسلبيات للمعلومات والبيانات والحقائق قبل اتخاذ القرار، من خلال الاستطلاع للأراء المختلفة. ويرى ساجنك وكروز (Sagnak & Kuruo(2017) أن المعالجة المتوازنة عملية سابقة لاتخاذ القرار، من خلال الدراسة الموضوعية لكافة المعلومات والبيانات المتاحة ذات الصلة بموضوع اتخاذ القرار، ومعالجتها بحيادية سواء أكانت منسجمه أو مخالفة لمواقفه. ويمكن القول بأن معالجة قائد المدرسة المتوازنة للبيانات بموضوعية وحيادية مع الأخذ بوجهات النظر المختلفة يقود لاتخاذ قرارات رشيدة، وعليه فإن المعالجة المتوازنة تعبر عن قدرة قائد المدرسة على التحليل الموضوعي للمعلومات والمواقف قبل اتخاذ القرار.

ويشير شيه ووانق (Hsieh & Wang (٢٠١٥) إلى أن الدراسات الحديثة توصلت إلى أن القيادة تؤثر على اتجاهات وسلوكيات العاملين وعلى نواتج أداء المنظمات مثل الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والنّقة، والإبداع، والأداء، والاستغراق، والمواطنة التنظيمية.

إن تبني قائد المدرسة لممارسات القيادة الأصيلية ينعكس على نشوء علاقة قوية وإيجابية بين القائد والمعلمين، والتي بدورها تسهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية ومناخ إيجابي ينعكس على العديد من الممارسات السلوكية البناءة للمنظمة، وأشارت العديد من الدراسات إلى إيجابية العلاقة

---

بين ممارسات القيادة الأصيلة والعديد من المتغيرات التنظيمية كدراسة بايكال (٢٠٢٠) Baykal التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي، ودراسة الجهني (٢٠١٩) التي أشارت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية، ودراسة الحجار (٢٠١٧) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأصيلة والمناخ التنظيمي، ودراسة خاتك وسعيد وباتول (٢٠١٩) Khattak, Saeed & Batool، ودراسة يازقيا أيدن (٢٠١٦) Yesilkaya & Aydin التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

ويُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية عن السلوكيات الإيجابية المتمثلة في تلك الأدوار التي تتجاوز الأدوار الوظيفية للعاملين بشكل تطوعي، والتي لم تفرض أو تحدد من قبل المنظمة والتي تحسن من كفاءة وفاعلية المنظمة. ويُعد تعريف أورجن (١٩٨٨) Organ أكثر التعريفات قبولا وانتشاراً في أدبيات السلوك التنظيمي للمواطنة التنظيمية، والذي يعرفه بأنه سلوك وظيفي اختياري يؤديه الفرد طواعية ويتجاوز حدود مهام الوصف الوظيفي، ولا تتم مكافأته من خلال النظام الرسمي للحوافز بالمنظمة.

ويشير العامري (٢٠٠٢) إلى أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ينبع من الدور الإضافي الذي أصبح مطلب العديد من المنظمات نظراً لآثاره الإيجابية، والتي منها تحسين الأداء المؤسسي الكلي عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين مختلف إدارات المنظمة وأقسامها وموظفيها، وبشكل يسهم في زيادة إنتاجيتها. وترى هاشم (٢٠٠٥) بأن ثمة إيجابيات متوقعة من سلوك المواطنة التنظيمية؛ كونها تساعد في حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها المدرسة، حيث لا يقتصر الأمر على علاج سلبيات الواقع بل يمتد إلى الأداء الكلي للمدرسة. ويرى دييولا وهوي (٢٠٠٥) Dipaola & Hoy أن سلوك المواطنة التنظيمية يصف الأنماط السلوكية للمعلمين الذين يتطوعون لبذل جهود إضافية لمساعدة الطلاب في الحصول على المعرفة واكتساب المهارات، ومساعدة الزملاء على إحراز النجاح في عملهم التربوي، وهذا السلوك لا يمثل توقعات لأداء العمل الرسمي، ولا يكون حاسماً في إنجاز العمل أو المهمة، إلا أنه يعمل على تسهيل العمل التنظيمي حيث يساند البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تؤدي فيها المهمة.

وبتأمل أدبيات السلوك التنظيمي يلاحظ اختلاف وجهات النظر حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي فيرى أورجن (1988) Organ أن هناك خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية

---

حددها في: الإيثار، والكياسة، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، بينما يشير لي وألن (٢٠٠٢) Lee & Allen إلى أن أبعاد المواطنة التنظيمية تتضمن الطاعة التنظيمية، والولاء للمنظمة، والولاء لزملاء العمل، والمشاركة التنظيمية. ويبين جراهام (١٩٩١) Graham أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن ثلاثة أنماط: الأول: الطاعة التنظيمية والتي تعبر عن السلوك المهم والضروري للمنظمة المتمثل في احترام الأنظمة، والوفاء بالواجبات، والنمط الثاني: الولاء للأفراد وللمنظمة ويتضمن المحافظة على سمعة المنظمة، والمشاركة في الموارد، ومنح الآخرين مزيداً من الوقت لمساعدتهم، أما النمط الثالث: المشاركة التنظيمية والذي يعبر عن المشاركة التطوعية التي تسهم في تعزيز مكانة المنظمة.

ويمثل مقياس المواطنة التنظيمية للي وألان (٢٠٠٢) Lee and Allen أحد المقاييس المشهورة، والذي يعبر عن الأنماط الثلاثة التي أشار إليها جراهام، والذي تبنته الدراسة الحالية. وتعد النظرية الأكثر قبولاً وتطبيقاً لتفسير سلوك العاملين في بيئة العمل نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تتمحور حول التفاعل الإنساني في المنظمات والذي يقوم على تبادل المنفعة. وفي الأوضاع الطبيعية لبيئة العمل تتوقع هذه النظرية أن التفاعل في العلاقات ما بين الأفراد والمديرين والمنظمة يقوم على العلاقات المتبادلة: المكافأة والتكلفة؛ فإذا شعر العاملون بعدالة المنظمة سينعكس ذلك على تعاونهم لأداء أدوار أوسع من الأدوار المنفق عليها (Blau, 1964). ويؤكد أوجن (1988) أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل منتجاً للعلاقات المتبادلة بين المنظمة والعاملين.

وينبثق مفهوم سلوك الدعم التنظيمي المدرك أيضاً من الأسس التي تقوم عليها نظرية التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة. ويرى روديس وايزنبرغر (٢٠٠٢) Rhoades & Eisenberger بأن الدعم التنظيمي المدرك يعبر عن إدراك العاملين بأن المنظمة التي يعملون بها تقدر إسهاماتهم وتحرص على رعاية مصالحهم وتهتم برفاهيتهم. كما يرى كروبانزانو وميتشيل (٢٠٠٥) Cropanzano & Mitchell أن الدعم التنظيمي المدرك يعكس نوعية التبادل الاجتماعي بين المنظمة والفرد، والتي يترتب على هذه العلاقة العديد من النتائج المؤثرة على طرفي العلاقة.

ويعرف ايزنبرغر وآخرون (١٩٩٧) Eiseberger et al. الدعم التنظيمي المدرك بأنه الدرجة التي يدرك فيها العاملون أن المنظمة تعترف بجهودهم وتقدر إسهاماتهم وتعمل على

---

رعايتهم وتحقيق رفاهيتهم. وفي البيئة المدرسية تتفاعل معتقدات وتصورات المعلمين بمدى تقدير المدرسة لجهودهم وإسهاماتهم، وتظهر هذه التصورات في التقدير المعنوي من التقدير والاحترام والثقة والتقدير المادي على حد سواء، وبالقدر الذي تتشكل فيه لدى المعلمين تصورات ومعتقدات إيجابية عن المدرسة بالقدر الذي يتفانى فيه المعلمون لأداء رسالتهم التعليمية والتربوية في ضوء المنفعة المتبادلة.

ويمكن القول بأن ما يشعر به المعلمون في المدرسة من تقدير لجهودهم وإسهاماتهم يولد لديهم الشعور بالدعم التنظيمي من قبل إدارة المدرسة، والذي سينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي والتزامهم وولائهم للمدرسة، ويمتد إلى بذل مزيد من الجهود التطوعية التي يعبر عنها بسلوك المواطنة التنظيمية؛ لتحقيق أهداف المدرسة وتجويد مخرجات العملية التعليمية في إطار المنفعة المتبادلة.

وتأسيساً على ما تقدم فإن سلوك المواطنة التنظيمية من المعلمين، والدعم التنظيمي المدرك من المدرسة أمر في غاية الأهمية؛ حيث يشكل الدعم التنظيمي المدرك جانباً إيجابياً في أدائهم لمهامهم، وأن القيادة المدرسية الأصيلة هي القيادة القادرة على خلق المناخ الإيجابي الذي يسهم في بناء العلاقات القائمة على التعاون والتشارك في معالجة كافة القضايا التربوية التي تهم الطرفين بما يحقق أهدافها المنشودة؛ لذا جاءت فكرة هذه الدراسة بغرض الكشف عن دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير يتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة جدة.

#### **مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

يُعد مفهوم القيادة الأصيلة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، والذي يتطلب إيلاؤه المزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين خاصة في ظل التطورات التربوية والتقنية والتغيرات المجتمعية المتلاحقة، وللحدثة النسبية لنظرية القيادة الأصيلة وقلّة الدراسات التي تناولت موضوعها في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بمتغيرات السلوك التنظيمي، و ما لاحظته الباحث من خلال رجوعه إلى قواعد البيانات ندره الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك كمتغير يتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والذي شكل دافعاً قوياً نحو إجراء هذه الدراسة. وبناء عليه جاءت مشكلة الدراسة؛ لتكشف عن دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية



---

بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين؟

٤. هل يتوسط متغير الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية؟

#### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة القيادة الأصيلة.
- تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة القيادة الأصيلة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
- التحقق عما إذا كان متغير الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### أهمية الدراسة:

تعدّ هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- من أوائل الدراسات التي تم إجراؤها في المملكة العربية السعودية وتحديداً في محافظة جدة بغرض الكشف عن دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبرز أهميتها في:

١. أهمية القيادة التربوية في منظورها الأخلاقي وممارساتها العملية وانعكاساتها الإيجابية على العديد من متغيرات السلوك التنظيمي وتتجلى أهمية القيادة الأصيلة على وجه الخصوص في قدرتها على خلق المناخ المدرسي الإيجابي، والثقافة التنظيمية المدرسية

التعاونية؛ مما يعزز من السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين الداعمة للمدرسة مثل الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك.

٢. حاجة المدرسة الماسة والملحة في ضوء التحديات المستجدة والتغيرات غير المسبوقة؛ لبذل المعلمين مزيداً من الجهود الإضافية، والتعاون المثمر بما يحقق تجويد نواتج التعلم، ويتحقق ذلك من خلال سلوك المواطنة التي تتجاوز فيها أدوار المعلمين الأدوار الرسمية إلى أدوار تطوعية إضافية، تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.

٣. أهمية شعور المعلمين بأن المدرسة تعترف بجهودهم وتقدر إسهاماتهم وتسعى لرفاهيتهم بما يعزز لديهم الشعور بالولاء للمدرسة ويشجعهم على التعاون؛ لزيادة كفاءة وفاعلية المدرسة.

٤. تتناول هذه الدراسة دراسة القيادة الأصيلة كأحد نظريات القيادة الحديثة مع متغيرين من متغيرات السلوك التنظيمي المهمة؛ لتكون متفردة في موضوعها للكشف عن دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

٥. تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما تتوصل إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار وراسمي السياسة التعليمية والمخططين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ لتحسين الممارسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة من قبل قادة المدارس، والرفع من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، والدعم التنظيمي المدرك، وبما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين والطلاب.

#### فروض الدراسة:

الفرض الرئيس الأول ( $H_1$ ): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

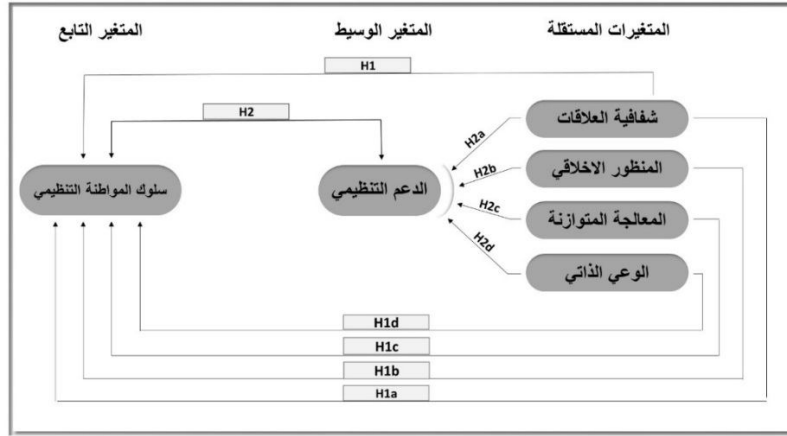
- الفرض الفرعي الأول ( $H_{1a}$ ): توجد علاقة إيجابية موجبة دالة إحصائية بين شفافية العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية.

- الفرض الفرعي الثاني ( $H_{1b}$ ): توجد علاقة إيجابية موجبة دالة إحصائية بين المنظور الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- 
- الفرض الفرعي الثالث (H<sub>1c</sub>): توجد علاقة إيجابية موجبة دالة إحصائياً بين المعالجة المتوازنة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرض الفرعي الرابع (H<sub>1d</sub>): توجد علاقة إيجابية موجبة دالة إحصائياً بين الوعي الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرض الرئيس الثاني (H<sub>2</sub>): يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.**
- وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي الأول (H<sub>2a</sub>): يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين شفافية العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرض الفرعي الثاني (H<sub>2b</sub>): يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين المنظور الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرض الفرعي الثالث (H<sub>2c</sub>): يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين المعالجة المتوازنة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرض الفرعي الرابع (H<sub>2d</sub>): يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين الوعي الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### متغيرات الدراسة:

١. المتغير المستقل (Independent): القيادة الأصيلة، وتتضمن الأبعاد التالية (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي).
٢. المتغير التابع (Dependent): سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضمن الأبعاد التالية (الطاعة التنظيمية، الولاء لزملاء المدرسة، الولاء للمدرسة، المشاركة التنظيمية).
٣. المتغير الوسيط (Mediating): الدعم التنظيمي المدرك.



### النموذج المقترح للدراسة

#### مصطلحات الدراسة:

- القيادة الأصيلة وتعرف إجرائيًا بأنها: تلك السلوكات التي يظهرها قائد المدرسة لخلق المناخ الأخلاقي الإيجابي في المدرسة والاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين، لرفع مستوى الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات مع المعلمين.
- سلوك المواطنة التنظيمية ويعرف إجرائيًا بأنه: السلوك الذي يقوم به معلمو المدارس في محافظة جدة طوعية دون أن يطلب منهم ذلك بعيدًا عن مهامهم وواجباتهم الرسمية، خدمة لزملائهم وطلابهم، ورغبة في تطوير العمل المدرسي، دون انتظار أية مكافأة أو أجر.
- الدعم التنظيمي المدرك ويعرف إجرائيًا بأنه: اعتقاد المعلمون في المدرسة بأن المدرسة تقدر جهودهم واسهاماتهم وتسعى لرفاهيتهم مما يولد لديهم الشعور بالالتزام والانتماء، ويخلق لديهم الشعور بالرضا والسعادة، والرغبة في بذل المزيد من الجهود التطوعية.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للقيادة الأصيلة في أبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) والحدود الموضوعية للمواطنة التنظيمية في أبعادها الأربعة (الطاعة التنظيمية، والولاء للمدرسة،

---

والولاء للزملاء في المدرسة، والمشاركة التنظيمية) والدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط.

- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تمت الإجراءات الميدانية للدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

#### الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وفقاً لمتغيراتها.

#### أولاً: دراسات تناولت القيادة الأصيلة:

سعت دراسة خاتاكا وسعيد وبتول (٢٠١٩) Khattak, Saeed & Batool لمعرفة الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية للشركات في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنين التنظيمية ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٢٢٠) موظفاً في المنظمات الخدمية في باكستان، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على مقياس القيادة الأصيلة (AL)، ومقياس المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR) ومقياس المواطنة التنظيمية Lee and (OCB) (Allen 2002)، واعتمد الباحثان على تحليل الانحدار الخطي في تحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة جاء بدرجة مرتفعة، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الأصيلة وسلوك المواطنين التنظيمية ، وأن المسؤولية المجتمعية للشركات تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنين التنظيمية.

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع بالمملكة العربية السعودية بالصحة التنظيمية أجرى الجهني (٢٠١٩) دراسة طبقت على عينة عشوائية طبقية من المعلمين تكونت من (٣٠٦) معلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على مقياس القيادة

---

الأصيلة (ALQ) الذي صممه ولما وزملاؤه (Walumbwa et al (2008) والذي تضمن أربعة أبعاد: شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، ومقياس الصحة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية بالمدارس.

أجرى كاراداج و أوزتكين (٢٠١٨) Karadag And Oztekin دراسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لمديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بتركيا، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية من المعلمين قوامها (٢٥٦) معلماً، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، واعتمدت على مقياس القيادة الأصيلة (ALQ) المكون من أربعة أبعاد وهي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المعلمين عن الثقافة التنظيمية بالمدارس كانت إيجابية، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصيلة والثقافة التنظيمية للمدارس.

وللتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات غزة لسلوك القيادة الأصيلة وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية، أجرى الحجار (٢٠١٧) دراسته بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (٤٧٤) معلماً ومعلمة، ومن (٩٠) مديراً ومديرة، ولجمع البيانات اعتمد الباحث على استبانة للقيادة الأصيلة مكونة من ستة أبعاد هي: الحب، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات، الانضباط الذاتي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات غزة لسلوك القيادة الأصيلة كان بدرجة متوسطة.

وللكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي للمعلمين في مدارس التعليم العام في تايوان أجرى فنغ (٢٠١٦) Feng، دراسة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين تكونت من (١٤٢٩) معلماً. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، ولجمع البيانات اعتمدت الدراسة على مقياسين لكل من رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة الذي تضمن أربعة أبعاد هي: الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والسلوك الأصيل، وشفافية العلاقات. وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة

---

المدارس في تايوان لسلوك القيادة الأصيلة كان متوسطاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين.

وللوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة واستراتيجيات إدارة الصراع لدى قادة

المدارس الابتدائية في تركيا طبق دميرداج وكالافات (٢٠١٦) Demirdag & Kalafat دراسة على عينة من المعلمين قوامها (٤٥٦) معلماً وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة بالاعتماد على مقياس القيادة الأصيلة (ALQ) الذي تكون من أربعة أبعاد هي: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، الشفافية في العلاقات، ومقياس (ROCI-II) لمستويات إدارة الصراع لجمع البيانات، وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس لبعد الوعي الذاتي كان الأعلى بينما كانت ممارستهم لشفافية العلاقات الأقل، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة واستراتيجيات إدارة الصراع بناء على استجابات المعلمين.

ولتحليل العلاقة بين تصورات الموظفين للقيادة الأصيلة وسلوك المواطن التنظيمية

أجرى يزقيا وأيدن (٢٠١٦) Yesilkaya & Aydin دراسة طبقت على عينة مكون من (٤٠٠) موظفاً في القطاع العام بتركيا بالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة مقياس القيادة الأصيلة ALQ المكون من أربعة أبعاد: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات، ومقياس قائمة تدقيق المواطن التنظيمية OCB-C المكون من خمسة أبعاد: الكياسة، والروح الرياضية، والإيثار، والسلوك الحضاري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وهامة بين تصورات عينة الدراسة حول القيادة الأصيلة وسلوك المواطن التنظيمية؛ حيث بينت التصورات أن ممارسة القيادة الأصيلة تؤثر بشكل هادف في سلوك المواطن التنظيمية.

**ثانياً: دراسات تناولت سلوك المواطن التنظيمية:**

تناولت دراسة الحربي (٢٠٢١) العلاقة بين مناخ الصمت التنظيمي في المدارس

الثانوية بمحافظة جدة بسلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية تكونت من (٣٦٧) معلماً ومعلمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، ولجمع البيانات استخدم مقياس مناخ الصمت

---

التنظيمي ومقياس المواطنة التنظيمية لنايهوف ومورمان الذي تضمن أبعاد الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر مناخ الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة عالية جدًا، كما توصلت لوجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي اللغة الإنجليزية ومستوى ذكائهم العاطفي أجرى مينادو (٢٠٢٠) Meniado دراسة طبقت على عينة عشوائية من مدرسي اللغة الإنجليزية تكونت من (٣٧) معلمًا بالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات استخدم مقياس المواطنة التنظيمية (OCB) الذي تضمن أبعاد الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والضمير الحي، والسلوك الحضاري، ومقياس الذكاء العاطفي (EI)، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين مرتفع كذلك مستوى الذكاء الاجتماعي، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى ذكائهم العاطفي.

وسعت دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، طبقت على عينة عشوائية طبقية من المعلمات تكونت من (٣٨٠) معلمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي منهجًا للدراسة، ولجمع البيانات صممت الدراسة استبانة بالاعتماد على الأدب النظري تضمنت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة: الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الحكومية لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمات.

ولمعرفة العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين أجرى القرني والعنزي (٢٠١٨) دراسة طبقت على عينة عشوائية بسيطة من معلمي المرحلة الثانوية تكونت من (٤٠٧) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة البسيطة العشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات تضمنت محورين: المحور الأول: الدعم التنظيمي المدرك، أما المحور



---

الثاني: المواطنة التنظيمية في أبعادها الخمسة: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة عالية، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

وأجرى درادكة (٢٠١٧) دراسة لمعرفة مستوى محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة بمحافظة الطائف، والكشف عن العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداته المتمثلة في (الرضا الوظيفي، والقيادة التحويلية، والنقطة في الإدارة، والعدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والدعم التنظيمي)، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، ولجمع البيانات صمم الباحث استبانة تكونت من (٧٥) فقرة، مثلت محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية السبعة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين تكون من (٢١٣) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ومجالات محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية التالية (الرضا الوظيفي، والقيادة التحويلية، والنقطة في الإدارة، والعدالة التنظيمية)، ولا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ومجالي التماثل التنظيمي والدعم التنظيمي.

وسعت دراسة ديمر (٢٠١٥) Demir لمقارنة سلوك المواطنة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية والمدارس الخاصة على عينة مكونة من (١٥٩) معلماً، وتم جمع البيانات بالاعتماد على مقياس المواطنة التنظيمية الذي صممه DiPaola, Tarter & Hoy, (2005)، ومقياس التماثل التنظيمي، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على تحليل التباين المتعدد، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتماثل التنظيمي، كما توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة وبشكل خاص أعلى لدى معلمي المدارس الأهلية من مستواه لدى معلمي المدارس الحكومية، كذلك قوة التماثل التنظيمي لدى المدارس الأهلية أعلى من المدارس الحكومية.

### ثالثاً: دراسات تناولت الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط:

للكشف عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي أجرى بايكال (٢٠٢٠) Baykal دراسة طبقت على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات الصناعية بتركيا، تكونت من (٢٢٥) موظفاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات استخدمت مقياس القيادة الأصيلة ولمبا وآخرين (٢٠٠٨) (ALQ) المتضمن أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات، ومقياس الدعم التنظيمي المدرك (Stassen Ve Ursle, 2009) ومقياس الالتزام التنظيمي، وبالاعتماد على التحليل العاملي، والانحدار الخطي في تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي، كذلك وجود علاقة ارتباطية قوية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط وبشكل كلي العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي.

وأجرى القرني (٢٠٢٠) دراسة هدفت لمعرفة الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على منهج الارتباطي التنبؤي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من معلمي ومعلمات المدارس الأهلية تكونت من (٣٦٧) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة مقياس القيادة الخادمة للين وآخرين (٢٠٠٨)، ومقياس الاستغراق الوظيفي للمعلمين لشاك وآخرين (٢٠٠٧)، ومقياس الدعم التنظيمي المدرك لإيزينبرغر (١٩٨٦)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قادة المدارس الأهلية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عالية، وأن مستوى الدعم التنظيمي المدرك جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بدرجة عالية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي للمعلمين، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والدعم التنظيمي المدرك، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي للمعلمين، وكشفت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً في نقل تأثير مساعدة الأفراد على النجاح كأحد أبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوجداني كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي، ويتوسط كلياً في نقل تأثير وضع الأفراد في الأولوية كأحد أبعاد القيادة الخادمة على الاستغراق الوجداني كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي.

---

وهدفت دراسة أبو حشيش (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط على قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، طبقت على عينة عشوائية من موظفي جامعة الأقصى مكونة من (١٤٩) موظفًا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي منهجًا للدراسة، ولجمع البيانات اعتمدت الدراسة على مقياس الدعم التنظيمي المدرك لفيذرغر وآخريين (٢٠٠١)، ومقياس المواطنة التنظيمية بادسوكوف وآخريين (١٩٩٣) ومقياس المعشر وطراونة (٢٠١٢) لقيم الثقة التنظيمية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى تصورات العاملين في جامعة الأقصى لقيم الثقة التنظيمية السائدة جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، أما مستوى إدراكهم للدعم التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة. كما كشفت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بعدي (الإيثار - اللطف والكرامة)، في حين يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين قيم الثقة التنظيمية وأبعاد (الروح الرياضية - السلوك الحضاري - وعي الضمير) لسلوك المواطنة التنظيمية.

وسعت دراسة عازم ودورا (٢٠١٦) Azim & Dora لتحديد الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية وطبقت الدراسة على عينة من موظفي منظمات الوسائط المتعددة في ماليزيا تكونت من (٣٥٠) موظفًا، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة مقياس رأس المال النفسي، ومقياس الدعم التنظيمي المدرك لإيزنبرغر وآخريين (٢٠٠١) ومقياس المواطنة التنظيمية، وتحليل البيانات اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط، والتحليل العاملي التوكيدي، ونموذج المعادلة الهيكلية، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك ورأس المال النفسي، وكشفت نتائج الدراسة أن رأس المال النفسي يتوسط وبشكل كلي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة الشنطي (٢٠١٥) إلى التحقق من دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى العدالة التنظيمية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، والبيانات، كما اعتمدت الدراسة على مقياس نيهوف ومورمان للعدالة التنظيمية، ومقياس أيزنبرغر

للدعم التنظيمي المدرك، ومقياس أورجن للمواطنة التنظيمية في أبعادها الخمسة: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بوزارة الداخلية (تحديد الدولة) قوامها (٢١٠) موظفًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بينما جاء سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئيًا العلاقة بين (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية، ويتوسط كليًا العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات التي تناولت متغير القيادة الأصيلة يلاحظ تباين الدراسات في أهدافها ومجالات تطبيقها، فانققت الدراسة الحالية مع دراستي خاتاكا وسعيد وبتول (٢٠١٩)، ودراسة يزقيا وإيدن (٢٠١٦) في سعيها للوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية. واختلفت مع دراسة الجهني (٢٠١٩) التي هدفت لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية، ودراسة كاراداج و أوزنتكين (٢٠١٨) التي درست العلاقة بين القيادة الأصيلة والثقافة التنظيمية، ودراسة فنج (٢٠١٦) التي تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، ودراسة دميرداج وكالافات (٢٠١٦) التي بحثت طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. واتفقت الدراسة الحالية في مجال تطبيقها على المعلمين مع دراسة الجهني (٢٠١٩)، ودراسة كاراداج وأوزنتكين (٢٠١٨)، ودراسة الحجار (٢٠١٧)، دميرداج وكالافات (٢٠١٦)، ودراسة فنج (٢٠١٦). كما اشتركت الدراسة الحالية في استخدامها لمقياس القيادة الأصيلة في أبعاده الأربعة لولمبا ورفاقه (٢٠٠٨) مع دراسة كل من الجهني (٢٠١٩)، ودراسة كاراداج وأوزنتكين (٢٠١٨)، ودراسة فنج (٢٠١٦)، ودراسة دميرداج وكالافات (٢٠١٦)، ودراسة يزقيا وإيدن (٢٠١٦).

وبالنظر للدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية يلاحظ تباينًا في أهدافها فسعت دراسة الحربي (٢٠٢١) لدراسة العلاقة بين مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهدفت دراسة مينادو (٢٠٢٠) لمعرفة طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والذكاء العاطفي، وتناولت دراسة القرني والعنزي (٢٠١٨) دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة ديمر (٢٠١٥) التي هدفت لكشف طبيعة العلاقة بين

---

سلوك المواطنة التنظيمية والتماثل التنظيمي، بينما هدفت دراسة العتيبي (٢٠١٩) لمعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات المدارس، ودراسة درادكة (٢٠١٧) لمعرفة مستوى محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

اشتركت معظم الدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة في دراسة أبعاد المواطنة التنظيمية الخمسة: الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، وانفردت الدراسة الحالية مع دراسة خاتاكا وسعيد وبتول (٢٠١٩) في الاعتماد على أبعاد المواطنة التنظيمية للي وألن (٢٠٠٢) في أبعادها الأربعة: الطاعة التنظيمية، والولاء للمدرسة، والولاء لزملاء المدرسة، والمشاركة التنظيمية. كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في سعيها لتحديد مستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين عدا دراسة العتيبي (٢٠١٩) التي سعت لتحديد مستوى سلوك المواطنة لدى قائدات المدارس.

وبتفحص الدراسات التي تناولت متغير الدعم التنظيمي المدرك نجدها اتفقت جميعها مع الدراسة الحالية في تناول متغير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، إلا إنها تباينت في دراسة المتغيرات المستقلة والتابعة التي يتوسطها متغير الدعم التنظيمي المدرك، فسعت دراسة بايكال (٢٠٢٠) لدراسة كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي، ودراسة القرني (٢٠٢٠) كشفت عن دوره كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨) تناولت دراسته كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة عازم ودورا (٢٠١٦) تحققت من دوره كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة الشنطي (٢٠١٥) تناولت درسته كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. واشتركت الدراسة الحالية مع دراسات متغير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة أبو حشيش (٢٠١٨)، ودراسة عازم ودورا (٢٠١٦)، ودراسة الشنطي (٢٠١٥)، كما اتفقت الدراسة الحالية في استخدام مقياس الدعم التنظيمي المدرك ذي الثمان عبارات لإيزنبرغر وآخرين (١٩٨٦) مع دراسة القرني (٢٠٢٠).

وتبرز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الاسهام في اختيار أدوات جمع البيانات، واختيار منهجية الدراسة، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة؛ لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها ومناقشة نتائجها. وقد تفردت الدراسة الحالية بمجتمعها وموضوعها ومتغيراتها، إذ إنها سعت للكشف عن دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، حيث طبق المنهج الوصفي المسحي لمعرفة درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، في حين طبق المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأثر الدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية للبنين بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (٥٠٣٣) موزعين على (١٠٩) مدراس في (٦) مكاتب تعليمية، وفقاً لإحصائية الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠)، ويوضح الجدول التالي توزيع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة وفقاً لمكاتب التعليم:

ونظراً لكون مجتمع الدراسة كبيراً والذي يبلغ (٥٠٣٣) معلماً في المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مما يصعب توزيع الاستبانة عليهم في مدة قصيرة، واختصاراً للجهد والوقت، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع الدراسة، وتم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني؛ بهدف تعبئة الاستبانة إلكترونياً عن طريق (Google Drive)، واستهدف الباحث ما نسبته (٢٠%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة بواقع (١٠٠٦) معلماً، وتم تحديد مدة ثلاثة أسابيع كحد أقصى للاكتفاء بالاستبانة المكتملة من قبل المستجيبين خلال تلك الفترة، وبلغ عدد الاستبانة المكتملة (٤٣٧) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (٨,٦٨%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ولجمع البيانات استخدم الباحث ثلاث أدوات، وهي:

أولاً: مقياس القيادة الأصيلة لوالمبا ورفاقه (٢٠٠٨) والمكون من أربعة أبعاد: (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي)، (١٦) عبارة، بعد ترجمته وتطبيقه على البيئة السعودية.

ثانياً: مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي أعده لي وآلن (Lee & Allen, 2002) والمكون من أربعة أبعاد: (الطاعة التنظيمية، الولاء لزملاء المدرسة، الولاء للمدرسة، المشاركة التنظيمية)، (١٦) عبارة، بعد ترجمته وتطبيقه على البيئة السعودية.

ثالثاً: مقياس الدعم التنظيمي المدرك لأيزنبرغر، هنتغتون، هوتشيسون وسوا (Eisenberger, 1986, Huntington, Hutchison & Sowa), والمكون من (٨) عبارات، بعد ترجمته وتطبيقه على البيئة السعودية.

واعتمدت المقاييس الثلاثة على مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة، موافق، موافق، موافق لحد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### إجراءات تقنين أدوات الدراسة:

للتأكد من صدق أدوات الدراسة قام الباحث بما يلي:

١. التأكد من الصدق الظاهري: لكون أدوات الدراسة المطبقة أدوات أجنبية مقننة عمد الباحث لأسلوب الترجمة والترجمة العكسية للتأكد من دقة الترجمة وتم عرضها على (١٠) من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الجامعات.

٢. التأكد من صدق الاتساق الداخلي: حيث جاءت قيم معامل الارتباط لبيرسون بين العبارات والمحاور التي ينتمي إليها في كل أداة قيم عالية، حيث تراوحت لعبارات المحور الأول الدعم التنظيمي المدرك بين (٠,٤٥٢ - ٠,٧٥٨)، أما المحور الثاني القيادة الأصيلة جاءت قيم معامل الارتباط قيم عالية، حيث تراوحت عبارات الأبعاد الأربعة بين (٠,٦٥ - ٠,٧٢)، أما المحور الثالث المواطنة التنظيمية جاءت قيم معامل الارتباط عالية حيث تراوحت في عبارات الأبعاد الأربعة بين (٠,٦٦ - ٠,٧٢)، وكانت جميعها دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

٣. التأكد من صدق الاتساق البنائي: حيث جاءت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد القيادة الأصيلة والمجموع الكلي لمحور القيادة الأصيلة قيم عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨٨٤ - ٠,٩٢٦)، كما جاءت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المواطنة التنظيمية والمجموع الكلي لمحور المواطنة التنظيمية قيم عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨٥٧ - ٠,٨٧٧)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لأدوات الدراسة.

٤. **التأكد من ثبات أداة الدراسة:** تبين أن قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة كانت عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول: الدعم التنظيمي المدرك (٠,٩١)، كما جاءت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني القيادة الأصيلة (٠,٩٣)، وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد الأربعة بين (٠,٨٨ - ٠,٩٣) وهي قيم عالية، كما جاءت قيمة معامل الثبات للمحور الثالث المواطنة (٠,٩٤)، وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد الأربعة بين (٠,٨٦ - ٠,٩٤)، وهي قيم عالية وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، على كل بعد من أبعاد ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة، من وجهة نظر المعلمين، أيضاً حساب المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد، والذي يمثل الدرجة الكلية لمستوى ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤	الوعي الذاتي	٣,٦٠	٠,٩٢	كبيرة	١
١	شفافية العلاقات	٣,٥٨	٠,٩٦	كبيرة	٢
٢	المنظور الأخلاقي	٣,٤٧	٠,٨٢	كبيرة	٣
٣	المعالجة المتوازنة	٣,٣٨	٠,٨٩	متوسطة	٤
-	الدرجة الكلية	٣,٥١	٠,٨١	كبيرة	-



يتبين من جدول (١) أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه جده لسلوك القيادة الأصيلة إجمالاً جاءت بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه جده لسلوك القيادة الأصيلة (٣,٥١)، بانحراف معياري قدره (٠,٨١)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة، التي تتكون منها الاستبانة بين (٠,٨٩ - ٠,٩٢)، وهي قيم متدنية؛ مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظه جده حول درجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة.

ويفسر الباحث حصول ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه جده لسلوك القيادة الأصيلة على درجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، ربما إلى أهمية المرحلة الثانوية، والتي عادة ما يتم اختيار أفضل القيادات المدرسية الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لقيادتها، كما قد يرجع إلى التصورات الإيجابية لمعلمي المدارس الثانوية، الذين يدركون الدور القيادي لقادة المدارس وما يضطلعون به من مسؤوليات، كما أن هذه النتيجة تتسجم مع خصوصية البيئة العربية والإسلامية القائمة على القيم والمبادئ والمثل العليا، التي تمثل المرتكز الأساسي لممارسات القيادة الأصيلة في جوانبها القيمية والأخلاقية، و تختلف نتيجة الدراسة الحالية في درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وربما يعود الاختلاف لكون الدراسة الحالية طبقت على معلمي المدارس الثانوية تحديداً، في حين كانت دراسة الجهني (٢٠١٩) مطبقة على المعلمين في البيئة السعودية في جميع المراحل.

كما يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه جده لسلوك القيادة الأصيلة في بعد (الوعي الذاتي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (٠,٩٢)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة في بعد (شفافية العلاقات) بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (٠,٩٦)، ثم في الترتيب الثالث جاءت ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة في بعد (المنظور الأخلاقي) بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (٠,٨٢)، وفي الترتيب الأخير جاءت ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة في بعد (المعالجة المتوازنة) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري (٠,٨٩).

وقد يرجع الباحث حصول بعد (الوعي الذاتي) على الترتيب الأول وبدرجة تحقق (كبيرة) إلى إدراك قادة المدارس الثانوية بمحافظه جده بما لديهم من نقاط قوة ولما يعانونه من نقاط ضعف، كما يمكن تفسيره أن قادة المدارس الثانوية لديهم وعي وإدراك بطبيعة المهام والواجبات الإدارية التي يقومون بها؛ مما يجعلهم قادرين على تحقيق أهداف المدرسة، الأمر الذي انعكس على تصورات المعلمين الإيجابية نحو تأثيرهم الإيجابي على سير العملية التعليمية والتربوية، وما يلمسونه من سمات قيادية في تعاملهم مع الآخرين وإدارة المواقف المختلفة.

وربما يرجع حصول بعد (المعالجة المتوازنة) على الترتيب الأخير بدرجة (متوسطة) إلى طبيعة النظام التعليمي في وزارة التعليم المركزي، الذي تكون فيه المدرسة جهة تنفيذية متلقيه للقرارات، وإلى طبيعة القرارات المتخذة في المدرسة، إذ يغلب عليها أنها قرارات إجرائية تقل فيها مشاركة المعلمين، وربما قد يعود لتصور قادة المدارس الثانوية تجاه بعض الموضوعات في أنها لا تستوجب الأخذ بوجهات نظر المعلمين ومشاركتهم في جمع البيانات وتحليلها وتقييمها بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات.

#### السؤال الثاني: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، أيضا حساب المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد، والذي يمثل الدرجة الكلية لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (٢)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة سلوك

#### المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
٣	الولاء للمدرسة	٤,١٦	٠,٨٩	كبيرة	١
٤	المشاركة التنظيمية	٤,١٢	٠,٩٢	كبيرة	٢
١	الطاعة التنظيمية	٣,٩٥	٠,٩٦	كبيرة	٣
٢	الولاء لزملاء المدرسة	٣,٨٩	٠,٨٢	كبيرة	٤
-	الدرجة الكلية	٤,٠١	٠,٨١	كبيرة	-

يتبين من جدول (٢) أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة إجمالاً جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة (٤,٠١)، بانحراف معياري قدره (٠,٨١) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة للمواطنة التنظيمية التي تتكون منها الاستبانة بين (٠,٨٢ - ٠,٩٦) وهي قيم متدنية، مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

ويفسر الباحث حصول سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة على مستوى (ممارسة كبيرة) من وجهة نظر المعلمين إلى طبيعة القيم الدينية الحاكمة لممارسات المعلمين، والأعراف الاجتماعية، والتقاليد الإسلامية السائدة التي تعظم من رسالة التعليم، وتؤكد على أن رسالة المعلم رسالة الأنبياء والرسل، وقد يرجع ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية إلى ما لدى المعلمين من تصورات إيجابية ومعتقدات حول ما يشعرون به من تقدير لأدوارهم وتثمين لجهودهم من قبل المدرسة، ولما يسود المدارس من مناخ إيجابي قائم على الاحترام والثقة المتبادلة الذي يشجع المعلمين على تجاوز الأدوار الرسمية للقيام بأدوار إضافية تعزز من مكانة المدرسة وتسهم في تحقيق أهدافها. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسات كل من مينادو (٢٠٢٠)، والقرني والعنزي (٢٠١٨)، وديمير (٢٠١٦)، وتختلف مع دراسة الحربي (٢٠٢٠)، والعنبي (٢٠١٩)، وربما يرجع هذا الاختلاف لاختلاف عينة الدراسة، ففي دراسة الحربي (٢٠٢٠) تكونت من المعلمين والمعلمات وكان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة، ودراسة العنبي (٢٠١٩) تكونت عينة الدراسة من قائدات المدارس، وكان مستوى سلوك المواطنة بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة في بعد (الولاء للمدرسة) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٦) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (٠,٨٩)، يليه في الترتيب الثاني بعد (المشاركة التنظيمية) بمتوسط حسابي (٤,١٢) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (٠,٩٢)، ثم في الترتيب الثالث بعد (الطاعة التنظيمية) بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (٠,٩٦)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (الولاء لزملاء المدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري (٠,٨٩).

وقد يفسر حصول بعد (الولاء للمدرسة) على الترتيب الأول ما يشعر به المعلمون من انتماء حقيقي لمدارسهم وحرصهم على سمعتها وتعزيز مكانتها وما يبدونه من تفان في بذل مزيد من الوقت لإنجاز مهامهم التعليمية والتربوية، وبالرغم من مجيء بعد (الولاء لزملاء المدرسة) في الترتيب الأخير، إلا أنه جاء بمستوى ممارسة كبيرة ويعكس، مؤشراً إيجابياً حول طبيعة العلاقات السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة جدة والقائمة على التعاون والمشاركة والإيثار والتضحية من أجل دعم زملاء المدرسة للنجاح في القيام بمهامهم وواجباتهم التعليمية والتربوية.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية وسلوك المواطنة التنظيمية؟**

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل الارتباط البسيط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ونموذج الانحدار البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

### جدول (٣)

**العلاقة بين بين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية وسلوك المواطنة التنظيمية**

م	المتغيرات	R	$R^2$	دلالة الارتباط	قيمة ف	دلالة ف
١	شفافية العلاقات	٠,٥٣٢	٠,٢٨٣	**	١٧١,٣٢	**
٢	المنظور الأخلاقي	٠,٥٢٩	٠,٢٨٠	**	١٦٩,٥٧	**
٣	المعالجة المتوازنة	٠,٥١١	٠,٢٦٢	**	١٥٤,٠٩	**
٤	الوعي الذاتي	٠,٥٧١	٠,٣٢٦	**	٢١٠,٦٨	**

**\*دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)      \*\*دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)**

تشير نتائج جدول (٣) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين جميع أبعاد سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين ويمكن تناول تلك العلاقات على النحو التالي:

- قيمة معامل الارتباط بين شفافية العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية (٠,٥٣٢)، وتعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن زيادة شفافية العلاقات لدى قادة المدارس الثانوية يصاحبها زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتشير قيمة معامل التحديد

(R<sup>2</sup>) إلى أن شفافية العلاقات تفسر حوالي (٢٨,٣%) من التباين في سلوك المواطنين التنظيمية. وقيمة (ف) والتي بلغت (١٧١,٣٢) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) تشير إلى صلاحية ودلالة نموذج الانحدار والتنبؤ بأثر شفافية العلاقات في سلوك المواطن التنظيمية، ومن ثم قبول الفرض الفرعي الأول (H<sub>1a</sub>).

- قيمة معامل الارتباط بين المنظور الأخلاقي وسلوك المواطن التنظيمية (٠,٥٢٩)، وتعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن زيادة المنظور الأخلاقي لدى قادة المدارس الثانوية يصاحبها زيادة مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمين، وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى أن المنظور الأخلاقي يفسر حوالي (٢٨%) من التباين في سلوك المواطنين التنظيمية. وقيمة (ف) والتي بلغت (١٦٩,٥٧)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) تشير إلى صلاحية ودلالة نموذج الانحدار والتنبؤ بأثر المنظور الأخلاقي في سلوك المواطن التنظيمية، ومن ثم قبول الفرض الفرعي الثاني (H<sub>2a</sub>).

- قيمة معامل الارتباط بين المعالجة المتوازنة وسلوك المواطن التنظيمية (٠,٥١١)، وتعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن زيادة المعالجة المتوازنة لدى قادة المدارس الثانوية يصاحبها زيادة مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمين، وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن المعالجة المتوازنة تفسر حوالي (٢٦,٢%) من التباين في سلوك المواطنين التنظيمية. وقيمة (ف) والتي بلغت (١٥٤,٠٩) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) تشير إلى صلاحية ودلالة نموذج الانحدار والتنبؤ بأثر المعالجة المتوازنة في سلوك المواطن التنظيمية، ومن ثم قبول الفرض الفرعي الثالث (H<sub>3a</sub>).

- قيمة معامل الارتباط بين الوعي الذاتي وسلوك المواطن التنظيمية (٠,٥٧١)، وتعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن زيادة الوعي الذاتي لدى قادة المدارس الثانوية يصاحبها زيادة مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمين، وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن الوعي الذاتي يفسر حوالي (٣٢,٦%) من التباين في سلوك المواطن التنظيمية. وقيمة (ف) والتي بلغت (٢١٠,٦٨) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) تشير إلى صلاحية ودلالة نموذج الانحدار، والتنبؤ بأثر الوعي الذاتي في سلوك المواطن التنظيمية، ومن ثم قبول الفرض الفرعي الرابع (H<sub>4a</sub>).

---

يتضح من جميع النتائج السابقة أن القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (شفافية العلاقات - المنظور الأخلاقي - المعالجة المتوازنة - الوعي الذاتي) تؤثر إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي يتم قبول الفرض الرئيس الأول (H<sub>1</sub>)

وهو ما يعني أن زيادة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية يتبعه زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتتفق هذه النتيجة بوجود علاقة ارتباطية طردية وموجبة بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية و سلوك المواطنة لدى المعلمين مع نتيجة دراسة خاتاكا وسعيد وبتول (٢٠١٩)، ودراسة يزقيا و آيدين (٢٠١٦) وربما يفسر هذه النتيجة أن الانعكاسات الإيجابية لممارسة القيادة الأصيلة من قبل قادة المدارس في أبعادها الأربعة تخلق مناخاً إيجابياً في المدرسة يعزز من العلاقات الإنسانية بين المعلمين، ويعزز من الولاء للمدرسة والزملاء، ويشجع المعلمين على المشاركة والتعاون، وبذل مزيد من الجهد والوقت بعيداً عن الأدوار الرسمية والمهام والواجبات المناطة بهم.

**السؤال الرابع: هل متغير الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية؟**

للإجابة عن السؤال الرابع، تم بحث أثر المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) في العلاقة بين القيادة الأصيلة (متغير مستقل) وسلوك المواطنة التنظيمية (متغير تابع) من خلال تطبيق أسلوب الانحدار على ثلاثة مراحل كما حددها بارون وكيني (١٩٨٦) Baron and Kenny، كالتالي:

المرحلة الأولى: دراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط، المرحلة الثانية: دراسة تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع، المرحلة الثالثة: دراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بدون إدراج المتغير الوسيط في العلاقة "النموذج الأول"، ثم مع إدراج المتغير الوسيط في العلاقة "النموذج الثاني" وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٤)

الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين شفافية العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية

المراحل	المتغيرات	معامل التقدير (٢ ر)	معامل الانحدار (ب)	قيمة ت	دلالة (ت)
المرحلة الأولى	شفافية العلاقات/الدعم التنظيمي المدرك	٠,٤٠٦	٠,٥٥٣	١٦,٢٥	**
المرحلة الثانية	الدعم التنظيمي المدرك /سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٢٥٦	٠,٤٤٧	١٨,٢٣	**
المرحلة الثالثة	النموذج الأول شفافية العلاقات/سلوك المواطنة التنظيمية	٠,١٨٣	٠,٣٦٥	١٢,١٦	**
	النموذج الثاني شفافية العلاقات/سلوك المواطنة التنظيمية		٠,٢٣٩	٦,١٥	**
	(الدعم التنظيمي المدرك)		٠,٤٢٨	٩,٥٧	**

\* دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) \*\* دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

لمعرفة هل الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين شفافية العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية، تم أولاً دراسة تأثير المتغير المستقل (شفافية العلاقات) على المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي)، ولوحظ من نتائج جدول (٤) أن قيمة معامل التحديد (٢ ر) تشير إلى وجود تأثير بنسبة (٤٠,٦%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٥٥٣) وذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٦,٢٥). كما لوحظ وجود تأثير للمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بنسبة (٢٥,٦%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٤٤٧) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٨,٢٣). وفي نموذج الانحدار الأول وبدون إدراج (الدعم التنظيمي) لوحظ وجود تأثير شفافية العلاقات على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (١٨,٣%) بمعامل انحدار موجب (٠,٣٦٥) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٢,١٦). بينما في نموذج الانحدار الثاني وبعد إدراج (الدعم التنظيمي) لوحظ أن معامل التحدي ارتفع من (٠,١٨٣) إلى (٠,٣١٥) مشيراً إلى تحسن مقداره (١٣,٢%) ومعامل انحدار موجب

وصل إلى (٠,٤٢٨) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (٨,٥٧). ومن جميع النتائج السابقة نستنتج أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين شفافية العلاقات وسلوك المواطنين التنظيمية. ولذا يتم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرضية الثانية (H<sub>2a</sub>).

#### جدول (٥)

الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظور الأخلاقي وسلوك المواطنين التنظيمية

المرحل	المتغيرات	معامل التقدير (٢ر)	معامل الانحدار (ب)	قيمة ت	دلالة (ت)
المرحلة الأولى	المنظور الأخلاقي/الدعم التنظيمي المدرك	٠,٣٨٠	٠,٥٥٩	١٣,٢٨	**
المرحلة الثانية	الدعم التنظيمي المدرك/سلوك المواطنين التنظيمية	٠,٢٥٦	٠,٤٤٧	١٨,٢٣	**
المرحلة الثالثة	النموذج الأول المنظور الأخلاقي/سلوك المواطنين التنظيمية	٠,٢١٣	٠,٤٢٦	١١,٨٧	**
	النموذج الثاني المنظور الأخلاقي/سلوك المواطنين التنظيمية	٠,٣٣٤	٠,٢٨٥	٧,١٦	**
	(الدعم التنظيمي المدرك)		٠,٤٥٢	٨,٧٩	**

\*دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)      \*\*دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

لمعرفة هل الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين المنظور الأخلاقي وسلوك المواطنين التنظيمية، تم أولاً دراسة تأثير المتغير المستقل (المنظور الأخلاقي) على المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي)، ولوحظ من نتائج جدول (٥) أن قيمة معامل التحديد (٢ر) تشير إلى وجود تأثير بنسبة (٣٨%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٥٥٩) وذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٣,٢٨)، كما لوحظ وجود تأثير للمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) على المتغير التابع (سلوك المواطنين التنظيمية) بنسبة (٢٥,٦%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٤٤٧) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٨,٢٣). وفي نموذج الانحدار الأول وبدون إدراج (الدعم التنظيمي) لوحظ وجود تأثير المنظور الأخلاقي على سلوك المواطنين التنظيمية بنسبة



(٣١,٢%) بمعامل انحدار موجب (٠,٤٢٦) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١١,٨٧). بينما في نموذج الانحدار الثاني وبعد إدراج (الدعم التنظيمي) لوحظ أن معامل التحدي ارتفع من (٠,٢١٣) إلى (٠,٣٣٤) مشيرًا إلى تحسن مقداره (١٢,١%) ومعامل انحدار موجب وصل إلى (٠,٤٥٢) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (٨,٧٩).

ومن جميع النتائج السابقة نستنتج أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين المنظور الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، ولذا يتم قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرضية الثانية (H<sub>2b</sub>).

### جدول (٦)

الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المعالجة المتوازنة وسلوك المواطنة التنظيمية

المرحل	المتغيرات	معامل التقدير (٢ر)	معامل الانحدار (ب)	قيمة ت	دلالة (ت)
المرحلة الأولى	المعالجة المتوازنة/الدعم التنظيمي المدرك	٠,٤٠٠	٠,٥٢٩	١٧,٠٢	**
المرحلة الثانية	الدعم التنظيمي المدرك/سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٢٥٦	٠,٤٤٧	١٨,٢٣	**
المرحلة الثالثة	النموذج الأول المعالجة المتوازنة/سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٢٠٩	٠,٣٧٨	١٢,٤١	**
	النموذج الثاني المعالجة المتوازنة/سلوك المواطنة التنظيمية (الدعم التنظيمي)	٠,٣٤٩	٠,٢٣٦	٦,٢٣	**
			٠,٤٦٨	٩,٩٣	**

\*دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) \*\*دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

لمعرفة هل الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين المعالجة المتوازنة وسلوك المواطنة التنظيمية، تم أولاً دراسة تأثير المتغير المستقل (المعالجة المتوازنة) على المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) ولوحظ من نتائج جدول (٦) أن قيمة معامل التحديد (٢ر) تشير إلى وجود تأثير بنسبة (٤٠%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٥٢٩) وذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وبقيمة "ت"

(١٧,٠٢)، كما لوحظ وجود تأثير للمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بنسبة (٢٥,٦%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٤٤٧) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٨,٢٣). وفي نموذج الانحدار الأول وبدون إدراج (الدعم التنظيمي) لوحظ وجود تأثير المعالجة المتوازنة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (٢٠,٩%) بمعامل انحدار موجب (٠,٣٧٨) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٢,٤١). بينما في نموذج الانحدار الثاني وبعد إدراج (الدعم التنظيمي) لوحظ أن معامل التحديد ارتفع من (٠,٢٠٩) إلى (٠,٣٤٩) مشيراً إلى تحسن مقداره (١٤%) ومعامل انحدار موجب وصل إلى (٠,٤٦٨) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (٩,٩٣).

ومن جميع النتائج السابقة نستنتج أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين المعالجة المتوازنة وسلوك المواطنة التنظيمية، ولذا يتم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرضية الثانية (H<sub>2c</sub>).

#### جدول (٧)

الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الوعي الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية

المرحلة	المتغيرات	معامل التقدير (٢ ر)	معامل الانحدار (ب)	قيمة ت	دلالة (ت)
المرحلة الأولى	الوعي الذاتي/الدعم التنظيمي المدرك	٠,٤٢٢	٠,٥٢٤	١٧,١٣	**
المرحلة الثانية	الدعم التنظيمي المدرك/سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٢٥٦	٠,٤٤٧	١٨,٢٣	**
المرحلة الثالثة	النموذج الأول الوعي الذاتي/سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٢٢٦	٠,٣٢٦	١٤,٥٢	**
	النموذج الثاني الوعي الذاتي/سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٣٥٨	٠,٢٩٩	٧,٣٠	**
	(الدعم التنظيمي)		٠,٤٠٦	٩,٦٠	**

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

\* دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

لمعرفة هل الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الوعي الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية، تم أولاً دراسة تأثير المتغير المستقل (الوعي الذاتي) على المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي)، ولوحظ من نتائج جدول (٧) أن قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>) تشير إلى وجود تأثير بنسبة (٤٢,٢%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٥٢٤) وذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وبقيمة "ت" (١٧,١٣)، كما لوحظ وجود تأثير للمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بنسبة (٢٥,٦%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٤٤٧) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٨,٢٣). وفي نموذج الانحدار الأول وبدون إدراج (الدعم التنظيمي) لوحظ وجود تأثير الوعي الذاتي على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (٢٢,٦%) وبمعامل انحدار موجب (٠,٣٢٦) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (١٤,٥٢). بينما في نموذج الانحدار الثاني وبعد إدراج (الدعم التنظيمي) لوحظ أن معامل التحديد ارتفع من (٠,٢٢٦) إلى (٠,٣٥٨) مشيراً إلى تحسن مقداره (١٣,٢%) ومعامل انحدار موجب وصل إلى (٠,٤٠٦) ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وقيمة "ت" (٩,٦٠).

ومن جميع النتائج السابقة نستنتج أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الوعي الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية، ولذا يتم قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرضية الثانية (H2a).

**يتضح من جميع النتائج السابقة أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وبالتالي يتم قبول الفرض الرئيس الثاني (H2).**

وتأسياً على ما سبق يتضح أن متغير الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة في وجود دور وسيط للدعم التنظيمي المدرك مع دراسة بايكال (٢٠٢٠) التي توصلت لوجود دور وسيط للدعم التنظيمي المدرك بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي، ودراسة القرني التي كشفت عن وجود دور وسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨) التي خلصت لوجود دور وسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة الشنطي (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود دور وسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وربما يفسر التوسط الجزئي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية وسلوك المواطنة

---

التنظيمية إلى أن ممارسة القيادة الأصيلة من قبل قادة المدارس يولد لدى المعلمين الشعور بأن قادة المدارس يقدرون جهودهم ويثمنون إسهاماتهم؛ مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وانتمائهم للمدرسة الأمر الذي يؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية، وربما يرجع وجود الأثر الجزئي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لوجود أثر لمتغيرات شخصية وتنظيمية أخرى يجدر أخذها في الاعتبار عند إجراء دراسات مستقبلية.

### التوصيات

1. تعزيز الممارسات القيادية لقادة المدارس من خلال تشجيع ممارسات القيادة الأصيلة، وإلحاق قادة المدارس بالبرامج التدريبية التي تقدمها إدارة التدريب والابتعاث، خاصة فيما يتعلق بمهارات اتخاذ القرار القائمة على جمع وتحليل البيانات، وإشراك المعلمين في تقييم البدائل؛ للوصول لاتخاذ قرارات رشيدة.
2. عناية الإشراف التربوي بالتأكد من امتلاك قادة المدارس المرشحين لقيادة المدارس بامتلاكهم السمات والمهارات القيادية التي تمكنهم من خلق ثقافة تنظيمية ومناخ إيجابي في المدارس.
3. اهتمام وزارة التعليم بتقديم كافة صور الدعم المادي والمعنوي للمعلمين؛ من خلال اللوائح والأنظمة التي تولد الشعور لدى المعلمين بأن جهودهم وإسهاماتهم تنال التقدير، وأن وزارة التعليم تسعى لرفاهيتهم؛ مما سينعكس إيجاباً على انتمائهم لمهنتهم وولائهم لرسالتهم التعليمية.
4. عمل إدارات التعليم ومكاتب التعليم على تقييم دوري لمستوى الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين؛ لما أكدته نتائج الدراسة الحالية من أثر إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على سلوك المواطنة التنظيمية.

### البحوث والدراسات المقترحة

في ضوء معطيات الدراسة الحالية والنتائج التي تم التوصل إليها، وخبرة الباحث تولدت لديه بعض المقترحات قد تخدم الباحثين؛ للبحث في المتغيرات التي تناولتها الدراسة، والموضوعات المقترحة كما يلي:

- إجراء دراسة مماثلة على نطاق أوسع وتطبيقها في مراحل التعليم العام الثلاثة للبنين والبنات، ودراسة بعض المتغيرات الديموغرافية مثل المرحلة التعليمية، والجنس، وعدد سنوات الخبرة.

- 
- 
- إجراء دراسة حول الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأصيلة ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والصحة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي.

### المراجع

- أبو حشيش، بسام محمد عبد الرحمن. (٢٠١٨). أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١١(٣٧)، ٩٩-١٢٤.
- الجهني، أحمد بن منصور. (٢٠١٩). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*. ٣ (١٠٨). ١-٣٩.
- الحجار، رائد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، ٢١(٢). ٢٠٧-٢٣٤.
- الحربي، فهد عبدالرحمن. (٢٠٢١). مناخ الصمت التنظيمي بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية*. المجلد ١٣، العدد (١). ١٢٥-١٤٨.
- درادكة، أمجد محمود. (٢٠١٧). محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة بالطائف. *دراسات العلوم التربوية*. مج ٤٤. ع ٤. الملحق ٥. ٣٠٥-٣٤٢.
- الشنطي، محمود. (٢٠١٥). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٣(٢). ٣١-٥٩.
- العامري، أحمد. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. ٩(١). ١٩-٣٩.
- العتيبي، صالح. (٢٠١٩). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة التربوية*. (٥٩). ٢١٥-٢٥٣.

- 
- القرني ، صالح بن علي. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة و الاستغراق الوظيفي. *مجلة معهد الإدارة*. مج ٦١. ع ٢. ٢٩٥-٣٦٨.
- القرني، صالح والعنزي، حجي. (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. ٣(١). ٤٩-٧٣.
- نجم، عبدالحكيم؛ عشري، تامر إبراهيم؛ النجار، حميدة محمد. (٢٠١٥). أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. مجلد ٣٩(٤). ٣١٣-٢٨٩.
- هاشم، نهلة. (٢٠٠٥). آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية. *مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٨(١٤). ٢٤٣-٣١٩.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*. 16 (3). 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*. 60. 421-449.
- Azim, A., and Dora, M. (2016). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Psychological Capital. *Journal of Human Capital Development*. Vol 9, No 2. 1-16.
- Baron, R. and Kenny, D. (1986). The moderator-mediator Variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of personality and psychology*. 6.1173-1182.
- Baykal, E.(2020). Mediator Effect of Perceived Organizational Support in the relationship between Authentic Leadership and Organizational Commitment. *MANAS Journal of Social Studies*. Volume 9, No.3. 1675-1688.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
-

- 
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*. 31(6).874-900.
  - Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment. *Management & Marketing Challenges of Knowledge Society*. Vol.6.No 3.421-436
  - Demir, K. (2014). Teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 174 . 1176-1182.
  - Demirdage, S. and Kalafit, S. (2016). Applying School Administrations Authentic Leadership Skill in Conflict Situations: The Perceptions of Substitute Teacher. *Universal Journal of Educational Research*. Volume 4. Number (7).1644-1651.
  - Dipaola, M & Hoy, W. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Student Achievement of High School Students, *High School Journal*. 88(3). 35-45.
  - Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 82. 812-820.
  - Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3). 500–507.
  - Feng, J. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*. 9 (10).9020-9039.
  - George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*. 85 (2). 129.
  - Graham, W. (1991) An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 4. 249-270.
  - Hsieh, C., and Wang, D. (2015) “ Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?”. *International Journal of Human Resource Management*. 26(18). 2329-2348.
  - Karadag, E., & Oztekin-Bayir, O. (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation

---

---

Model. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 6 (1). 40-75.

- Kets de Vries, Manfred F.R. (2006). *The Leader on the Couch A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Cornwall UK: Jossey-Bass.
- Khattak, S., Saeed, I. and Batool, S. (2019) The Mediating Effect of CSR on the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Global Social Review (GSSR)*. Vol 4. No. 2. 83-91.
- Lee, K. and Allen, J. (2002) Organizational Citizenship Behavior and workplace deviance: the role of affect and cognition. *Journal of applied Psychology*. 87(1).131-142.
- Ilies, R., Morgeson, F. & Nahrgang, J.(2005). Authentic Leadership and Eudemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes, *Leadership Quarterly*. 16(1). 373-394.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2007). The art of conversation: How authentic leaders influence organizational learning. *Learning Fusion*. 662-675.
- Meniado, J. (2020) Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence of EFL Teachers in Saudi Arabia: Implication to Teachers Performance and Institutional Effectiveness. *Arab World English Journal (AWEJ)*, Volume 11. Number 4. 3-14.
- Organ, D.(1988). *Organizational Citizenship Behavior*. The Good Solider Syndrome, Lexington, M. A: Lexington Books.
- Peterson, J., Walumbwa, F., Avolio, J & Hannah, S. (2012). The Relationship between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Context. *The Leadership Quarterly*. 23(3). 502-516.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002) Perceived organizational support: A Review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87. 698-714.
- Sagnak, Mesut.& Kuruoz, Mehmet.(2017). Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. *Universal Journal of Educational Research*. 5 (3). 447-452.



- 
- 
- Sinclair, M. (2010). *Authentic leadership behaviors of secondary school principals and job satisfaction of the multigenerational teacher workforce* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMINo. 3447761)
  - Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*.34 (1). 89-126.
  - Yesilkaya, M & Aydın, P. (2016). Do Employees' Perceptions on Authentic Leadership Affect the Organizational Citizenship Behavior? : Turkish Context. *Journal of International Education and Leadership*. 6(1). 1-13.
  - Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizations* (6. ed.). Madrid: Pearson/Prentice Hall.